



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)

=====

• درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية

إعداد الباحثان

أسماء ناصر محمد جالودي الدكتور/ وائل محمد ياسين الشрман

جامعة آل البيت

جامعة آل البيت

﴿ المجلد السابع والثلاثون - العدد التاسع - سبتمبر ٢٠٢١ م ﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن "درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الإستراتيجية، وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية"، واستخدامت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والعينة العشوائية البسيطة، جمعت معلومات الدراسة من خلال بناء استبانة مقسمة الى قسمين رئيسيين هما القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في الأبعاد الآتية: (القيادة الاستراتيجية، البعد الإداري، الأنظمة والقرارات، البعد الأخلاقي). والتميز التنظيمي المتمثل في الأبعاد الآتية: (القيادة، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، البعد المالي)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، وأسفرت النتائج أيضًا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعة. وحددت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: عقد دورات أو ندوات أو مؤتمرات في الجامعات الأردنية لنشر وتعزيز معنى القيادة الاستراتيجية وأهميتها في تطوير الأداء الإداري والوظيفي في الجامعات ومدى تأثيرها على المستوى التنظيمي فيها.

الكلمات المفتاحية: الإدارات الجامعية، القيادة الاستراتيجية، التميز التنظيمي.

ABSTRACT

This study aimed to reveal “the degree to which university administrations practice the principles of strategic leadership, and its relationship to organizational excellence in Jordanian universities.” The researcher used the correlative descriptive approach, and the simple random sample. The following dimensions: (strategic leadership, administrative dimension, systems and decisions, ethical dimension). And organizational excellence represented in the following dimensions: (leadership, human resources, strategy, organizational culture, financial dimension). The results of the study showed that the degree to which university administrations practice the principles of strategic leadership from the point of view of employees in Jordanian universities came to a medium degree, and that the level of organizational leadership from The viewpoint of employees in Jordanian universities came to a medium degree, and the results also resulted in a positive correlation between the degree of university administrations' practice of strategic leadership principles and the level of organizational excellence at the university. The study identified a set of recommendations, the most important of which are: Holding courses, seminars or conferences in Jordanian universities to disseminate and enhance the meaning of strategic leadership and its importance in developing administrative and job performance in universities and its impact on the organizational level.

Keywords: university administrations, strategic leadership, organizational excellence.

مقدمة:

غدت الجامعة غاية للشعوب الجادة في التطور لتحقيق تطلعاتها، حيث باتت الحلقة الرئيسية التي من خلالها تعبر جسر التقدم الذي يحقق لها الكرامة، والجامعة في ظل التطور التكنولوجي باتت منخرطة في بيئتها بعد أن كانت تتخذ لنفسها مكاناً معزولاً عن المجتمع، لقد باتت مؤسسة مجتمعية تؤثر وتتأثر بكل الظروف المحيطة بها، بل باتت مرآة للمجتمع. والقيادة الاستراتيجية لها دور كبير في النهوض بالجامعات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وإعطائها القدرة على اثبات نفسها وبقائها ونموها، واعطائها المرونة لتكون قادرة على التكيف في ظل أية مستجدات. لا يمكن للجامعات أن تتطور إلا إذا كان هناك قادة استراتيجيون يتمتعون بوضوح ودقة. تشير القيادة الاستراتيجية إلى إمكانات القائد للتعبير عن رؤية استراتيجية للمؤسسة، وتحفيز الموظفين وجعلهم يستوعبون هذه الرؤية لتحقيق الأهداف المرسومة. إنها القدرة في التأثير على الهياكل التنظيمية وتنفيذ التغيير التنظيمي.

لقد أصبحت القيادة الاستراتيجية أحد معايير التميز التنظيمي في الجامعات، وقد ذكر بعض الباحثين أن نجاح الخطة الاستراتيجية في الجامعات تتأثر تأثيراً كبيراً بنوعية القيادات الإدارية فيها من حيث الكفاءة، فوجود استراتيجية دون قيادة أمر لا يحقق التميز وكذلك وجود قيادة من غير استراتيجية أمر غير مجدٍ أيضاً (محاسنه، ٢٠١٨).

إن الإدارات الجامعية المؤهلة والطريقة التي تسلكها في المؤسسة، هي مفتاح النجاح وأداة للتطوير والتجديد، من هنا جاءت العلاقة بين أداء الإدارات الجامعية للقيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي للجامعة (عياصرة، ٢٠٠٦).

تزداد التحديات التي تواجه الجامعات من حيث التعقيد والشدة والتغير السريع في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، الجميع يتنافس من أجل البقاء في ظل الصراعات التي تشهدها هذه الجامعات، سواء خشية منها على ديمومتها أو رغبتها بالبقاء في المقدمة، الأمر الذي يحتاج إلى مطالب جديدة ومتطورة باستمرار من الإدارات الجامعية، ادارات قادرة على التصور والإبداع والإبحار في المستقبل وقد أصبحت هذه المطالب حرجة مما استدعى ظهور برامج إعداد قيادية جديدة تتماشى مع التحديات الداخلية والخارجية للجامعات (المصري، ٢٠١٥).

فالجامعة منظومة متكاملة تتداخل عناصرها لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد الإداري الاستراتيجي هو ذلك الشخص القادر على جعل كل العناصر في انسجام تام بينها لتتمكن من أداء وظائفها على الوجه الأكمل على الصعيد الحالي والصعيد المستقبلي، لتحقيق الأهداف المنشودة (العميان ، ٢٠١٨).

مشكلة الدراسة:

وفي خضم التطورات التي تشهدها الجامعات الأردنية في الآونة الأخيرة، بين الإقبال المتزايد على الجامعات الأردنية بسبب الأوضاع السياسية من جهة، وبين التحديات الاقتصادية التي تواجهها الجامعات الأردنية من جهة أخرى، نحتاج لأن نتعرف على درجة ممارسة الإدارات الجامعية للقيادة الاستراتيجية ومدى قدرتها على ضبط المتغيرات التي تشهدها والسيطرة الايجابية على هذه التحديات بما تملك من امكانات، وعلاقة القيادة الاستراتيجية بمستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية.

ومما سبق يمكننا صياغة مشكلة البحث في السؤال التالي:

- ما درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية؟

أسئلة الدراسة:

١. ما درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية؟
٢. ما مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية؟
٣. ما العلاقة بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية؟

أهداف الدراسة:

- الكشف عن واقع الإدارات الجامعية ومدى تطبيقها لمبادئ القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر موظفيهم.
- الكشف عن واقع التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر موظفيهم.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- تبين هذه الدراسة واقع إدارات الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من زاوية مدى تطبيقها لمبادئ القيادة الاستراتيجية.
- تقدم هذه الدراسة معلومات عن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.
- نأمل أن تستفيد الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من نتائج هذه الدراسة، بإلقاء الضوء على جوانب القوة والضعف التي تحيط بالمستوى التنظيمي للجامعات.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية : الحدود الموضوعية: «درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية»
- الحدود المكانية: تشمل الدراسة على الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، الجامعة الهاشمية، الجامعة العربية المفتوحة، جامعة الزرقاء الأهلية).
- الحدود الزمانية: سنتطبق أداة البحث في الفصل الدراسي الثاني من سنة ٢٠٢٠-٢٠١٩ م.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية

الإدارات الجامعية:

هي مفهوم شامل عام يشتمل على كل المنظمات الإدارية التعليمية في الجامعة التي تخص الطالب والموظف والأستاذ، حيث تعمل على تنظيم الاتصالات ذات العلاقة بمصلحة الجامعة بشكل منظم سلس يضمن سير الجامعة بالوجه الصحيح لتحقيق نجاحها ومصالحها (الحارثي، ٢٠٢٠).

التعريف الإجرائي:

هم الموظفون في الجامعات الأردنية الذين يستوفون الشروط اللازمة التي تؤهلهم لاستلام عمليات إدارية معينة بميزات معينة كرئيس جامعة أو رئيس قسم حيث يقومون بالعمليات الإدارية التي تحتاجها الجامعة لتسيير أمورها بشكل منظم.

القيادة الاستراتيجية:

هي القدرة على التأثير على الآخرين ليتسنى لها أخذ قرارات طوعية تعزز من نجاح المؤسسة على المدى الطويل يترافق ذلك الحفاظ على الاستقرار المؤسسي على المدى القصير (Stumpf & Bleak, ٢٠١٩)

التعريف الإجرائي:

تعني الدرجة الكلية على ابعاد استبانة القيادة الاستراتيجية التي، قامت الباحثة بتطويرها واستخراج دلالات الصدق والثبات لها.

التميز التنظيمي:

هو الطريق الذي يُسلك به للعمل الناجح والذي يقود إلى الرضا المتوازن لكل الموارد البشرية الداخلية والخارجية الذين يتعاملون مع المؤسسة -الموظفين والمجتمع- وبالتالي زيادة استمرارية النجاح على المدى الطويل، حيث القوة والتمكين وسط باقي المؤسسات. (بن سالم، ٢٠١٨)

ويعتبر جيفن (Mahmood, ٢٠١٩) التميز التنظيمي بمثابة تكامل ناجح بين التكنولوجيا والإدارة بكافة مستوياتها والموظفين. يواصل التميز التنظيمي التقدم إذا كانت جميع مستويات المؤسسة في التحسين المستمر.

التعريف الإجرائي:

تعني الدرجة الكلية على ابعاد استبانة التميز التنظيمي، التي قامت الباحثة بتطويرها واستخراج دلالات الصدق والثبات لها.

الدراسات السابقة:

قام الشمري (٢٠١٩) بدراسة هدفت التعرف إلى لدرجة فاعلية مدرء المدارس في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس في دولة الكويت من وجهات نظرهم، أظهرت النتائج وجود فروق ذات مؤشر إحصائية على محور الثقافة التنظيمية تعود لتغير الجنس لصالح الذكور دون الإناث، ولسنوات الخبرة كانت من صالح من هم أقل من (٥) سنوات، ولا يوجد فروق ذات مؤشر إحصائية تعزى لتغير المرحلة التدريسية والمؤهل العلمي.

وفي دراسة أجراها الزهراني (٢٠١٨) بدراسة "القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي" دراسة ميدانية بجامعة أم القرى: أشارت الدراسة لأبعاد القيادة الاستراتيجية (البعد التحولي، الإداري، السياسي، الأخلاقي)، ومدى تأثير هذه الأبعاد على التعلم التنظيمي، بنوعيه الاستكشافي والتوليدي وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تمارس بدرجة كبيرة وقدرات التعلم الاستكشافي والتوليدي متوسطة، وكان للبعد التحولي الأثر الأكبر على القيادة الاستراتيجية.

الإطار النظري:**أولاً: القيادة الاستراتيجية:**

يعرف الزهراني (٢٠١٨) القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي؛ بأنها القدرة على فهم البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتظفير جهود الموظفين بكافة الأقسام الجامعية نحو الأهداف الاستراتيجية التي تتصورها الجامعة للحاضر والمستقبل والاستفادة من الاتجاه التحولي في القيادة الاستراتيجية لمتابعة المتغيرات والمستجدات بغية الوصول للتميز التنظيمي.

ويرى أدلر (Adler, ٢٠٠٢) أنها القدرة على التأثير على الأفراد العاملين وتنفيذ التغيير التنظيمي. يقوم القادة الاستراتيجيون بإنشاء هيكل تنظيمي وتخصيص الموارد والتعبير عن الرؤية الاستراتيجية. ويمكن القول أن الهدف الرئيسي للقيادة الاستراتيجية هو الإنتاجية الاستراتيجية. كما يرى العبدو (٢٠١٩) أن الهدف الآخر للقيادة الاستراتيجية هو تطوير بيئة يتوقع فيها الموظفون احتياجات المؤسسة في سياق وظائفهم الخاصة. وحيث يشجع القادة الاستراتيجيون الموظفين في المؤسسة على اتباع أفكارهم. والقيادة الاستراتيجية الوظيفية تدور حول الإبداع والتصور والتخطيط لمساعدة الفرد في تحقيق أهدافه وغاياته. تتطلب القيادة الاستراتيجية القدرة على التنبؤ ببيئة العمل وفهمها.

أهمية القيادة الاستراتيجية:

تزيد القيادة الاستراتيجية الالتزام والتعاون وترسخ النموذج القيمي الاخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، وتعتبر حلقة وصل حسن بين المجتمع الداخلي للجامعة والمجتمع الخارجي، وتسهم القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة قابلة للتغيير والتبديل (Pinar، ٢٠١٣).

وتساهم في التسامي بالموارد البشرية من خلال تنميتهم وتطويرهم وتقديم التحفيز، بأساليب قيادية حديثة تنشر الثقافة التنظيمية التي تتماشى مع مستجدات العصر ومطالبه وتساعدهم على شغل وظائفهم بالشكل الذي مخرجاتهم الوظيفية تجاه الأهداف. إن ما يجعل مؤسسة متميزة عن مؤسسة أخرى؛ هو القيادة الاستراتيجية الفاعلة والحكمة.

القيادة الاستراتيجية بما تحمله من ثقافة ومعرفة وقدرة على التصور، تعتبر مصدرًا ملهمًا للإبداع، الذي بدوره يجعل المؤسسة أكثر لمعانًا في سماء مليئة بالنجوم، بالبيئة التنافسية الخصبية. كما تهتم القيادة الاستراتيجية بجذب الكفاءات الإدارية والأكاديمية لديها، من إيمانها أن الإدارات هي القادرة الوحيدة على تنسيق جهود الجماعة وتوجيه طاقتها. كما يعتبر السلوك القيادي العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها، لما للقيادي أو الإداري من دور حاسم في توجيه سلوك الأفراد.

ثانيًا: التميز التنظيمي

التميز التنظيمي على أنه الجهود المستمرة من التنظيم لإنشاء إطار داخلي للمعايير والعمليات التي تهدف إلى إشراك الموظفين وتحفيزهم على تقديم الخدمات والعمليات الانتاجية التي تلبى متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل. ويحدث ذلك من خلال القرارات الاستراتيجية التي قد رُسمت، وتكون عادة المخرجات في التميز التنظيمي تتجاوز الأهداف أو التوقعات أو الاحتياجات. ك فرحة العملاء الكبيرة، والحصول على نتائج عالية من الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، وخلق ثقافة من القيم الخاصة بالمؤسسة. وتعظيم الأداء كأن تفخر المؤسسة بجميع مدخلاتها، كقياس للتقدم المستمر (سالم، ٢٠١٨).

تأثير القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي:

من خلال الأدبيات والدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة ترى أنّ التميز التنظيمي ليس وليد العشوائية، بل يأتي من الممارسة الفعالة للقيادة الاستراتيجية والتي تتمثل في (Ingram، ٢٠١٥):

- تؤثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال بعد القيادة :حيث تعتبر القيادة الاستراتيجية القوة التي تقود إلى التميز والميزة التنافسية للمؤسسة.
- تؤثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال بعد الموارد البشرية: فتسخير الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة في مصلحة المؤسسة يحتاج إلى قيادة استراتيجية فعالة لما يعكس ذلك على النهوض بأدائها التنظيمي، وقد لا تمتلك المؤسسة ما تمتلك من موارد، لكن وبتفكيرها الاستراتيجي تصنع المعجزات من الأشياء التي في حوزتها، كما رأينا في اليابان الدولة الشحيحة بالموارد المادية، التي أنتجت عقول حولت التراب إلى ذهب.
- تؤثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال بعد الاستراتيجية: من خلال تحديد صورة كاملة للخطة الاستراتيجية، فالقرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والغاية والرؤية، ما هي إلا تطلعات لما تسعى المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل.
- تؤثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال بعد الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات التي تنتشر في المؤسسة، والتي تحكم كيفية تصرف الموظفين في المؤسسة .هذه القيم المشتركة لها تأثير قوي على الموظفين، وتملي كيف يرتدون ملابسهم ويتصرفون ويؤدون وظائفهم .كما تتضمن الثقافة التنظيمية توقعات المؤسسة وخبراتها وفلسفتها، وكذلك القيم التي توجه سلوك الأعضاء، ويتم التعبير عنها في الصورة الذاتية للأعضاء، والأعمال الداخلية، والتفاعلات مع العالم الخارجي، والتوقعات المستقبلية.

-تؤثر القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال البعد المالي :فأحد العوامل التي تساهم في تميز المؤسسة البعد المالي، الذي يدار بقيادة استراتيجية حكيمة، للحفاظ على سلامة النظام، الأمر الذي يتطلب توجيه واعى لرأس مال المؤسسة، فالاستقرار المالي يعطي المؤسسة ثقة عند المستفيدين، ولا شك أن قيمة ما تملكه المؤسسة من عوائد وأرباح يعتبر مؤشر للنجاح والتميز، حيث من خلال هذه العوائد تستطيع المؤسسة تقديم خدمات فريدة.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة ومجتمعه وعينته:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الجامعات الأردنية والتي تتضمن (الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة الزرقاء الأهلية، والجامعة العربية المفتوحة)، بما فيها (قسم أعضاء هيئة التدريس، وقسم المحاسبة، وقسم الموارد البشرية، وقسم تكنولوجيا المعلومات، وقسم الإرشاد الطلابي، وقسم السكرتاريا) خلال الفصل الدراسي الثاني للسنة الدراسية ٢٠١٩/٢٠٢٠ والبالغ عددهم (٥٠٧٠) بين إداريين وعاملين، وذلك حسب إحصائيات وزارة التعليم العالي الأردنية للعام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠). قامت الباحثة بتطبيق هذه الدراسة على عينة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة والمؤلفة من (٥٠٠) موظف وموظفة من العاملين في الجامعات الأردنية (الجامعة الأردنية، والجامعة الهاشمية، وجامعة الزرقاء الأهلية، والجامعة العربية المفتوحة)، خلال العام الدراسي ٢٠١٩/٢٠٢٠. وقد تم توزيع الاستبانات بشكل عشوائي عليهم، وكانت (٤٦٠) إستبانة منهم قابلة للتحليل والترميز وهم يمثلون ما نسبة (٩.٠٧%) من المجتمع الأصلي للدراسة.

أداة الدراسة

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة على شكل استبانة للكشف عن درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (٦١) فقرة موزعة على قسمين رئيسيين هما القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

صدق أداة الدراسة

أ. صدق المحتوى لأداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري للأداة، حيث تم عرضها على احدى عشر عضواً من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص والخبرة من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية تمّ الأخذ بكافة ملاحظات المحكمين.

ب. صدق البناء لأداة الدراسة

وللتحقق من صدق البناء تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (٥٠) موظف وموظفة من العاملين في الجامعات الأردنية من خارج عينة الدراسة المستهدفة من أجل التعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للأداة ومدى إسهام الفقرات المكونة لها، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معامل ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للأداة.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تمّ حساب معامل الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الموجودة في الاستبانة، حيث تم تطبيق أداة الدراسة على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (٥٠) موظف وموظفة من العاملين في الجامعات الأردنية من غير الإداريين للتأكد من ثباتها.

معيّار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي التدرّج لتصحيح أداة الدراسة المكونة من (٥٧) فقرة، حيث تعطى كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الثلاث (مرتفعة، متوسطة، منخفضة)، وهي تمثل رقمياً (١،٢،٣) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس الآتي لأغراض تحليل النتائج كما هو موضح من خلال استخدام المعادلة التالية:

عدد المستويات = 3

الحد الأعلى للبدائل - الحد الأدنى للبدائل =

$$66. = 3 - 1$$

المدى الأول : (1 + 0.66 = 1.66)، وعليه يصبح التقدير (1.00 - 1.66) مؤشراً منخفضاً.

المدى الثاني: (1.66 + 0.66 = 2.33)، وعليه يصبح التقدير (1.67 - 2.33) مؤشراً متوسطاً.

المدى الثالث: (2.33 + 0.66 = 3.00)، وعليه يصبح التقدير (2.34 - 3.00) مؤشراً مرتفعاً.

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1 - المتغيرات الرئيسية وهي:

- درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية.

- درجة مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية.

إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بالعديد من الإجراءات خلال القيام بالدراسة، وهي كالتالي:

- تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها والهدف منها.

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة إجراء الاستبانة.

- بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها ومدى جاهزيتها للتطبيق، بعرضها على

مجموعة من المحكمين أصحاب الاختصاص.

- التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية.

- بعد الانتهاء من تطبيق الدراسة تم تخزين البيانات على الحاسب الآلي، وذلك بهدف المعالجة

الإحصائية لها باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المعالجة الإحصائية

تمت المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS)، وذلك على النحو الآتي:

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المعدلات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات أداة درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة.

للإجابة عن السؤال الثالث، تم استخراج المعدلات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات أداة درجة مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة عن السؤال الخامس، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية على مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر المعلمين.

تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach- Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson) لإيجاد معامل صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: “ما درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية؟”

جدول (١): المعدلات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة ممارسة الإدارات الجامعية

لمبادئ القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية

الرقم	المجالات	المعدل الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
١.	القيادة الاستراتيجية	٢.٢٧	٠.٦٨	٢	متوسطة
٢.	البُعد الإداري	٢.٢٦	٠.٧٢	٣	متوسطة
٣.	الأنظمة والقرارات	٢.١٠	٠.٧٢	٤	متوسطة
٤.	البُعد الأخلاقي	٢.٢٧	٠.٧٣	١	متوسطة
	المعدل الحسابي الكلي	٢.٢٢	٠.٦٦		متوسطة

يبين من جدول (٧) أنّ التقييم لدرجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية قد جاء بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.٢٢)، وقد جاءت مجالات ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها وفقاً للترتيب الآتي: مجال البُعد الأخلاقي في المرتبة الأولى ضمن تقييم (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.٢٧) بانحراف معياري (٠.٧٣)، ومجال القيادة الاستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.٢٧) بانحراف معياري (٠.٦٨)، ثم مجال البُعد الإداري في المرتبة الثالثة ضمن تقييم (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، ثم مجال الأنظمة والقرارات في المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن تقييم (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.١٠).

وتعزى هذه النتيجة إلى الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والأزمات التي تعاني منها منطقة الشرق الأوسط، التي يشكل الأردن جزءاً منها، والجامعات الأردنية ليست بمعزل عن هذه الصراعات، الأمر الذي أدى إلى توليد بعض الأزمات الجامعية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للجامعة. كما كان لتزايد أعداد الطلبة بنسبة غير مناسبة للبيئة التحتية والضغط على بعض التخصصات وشح في الموارد والأوضاع المادية التي تعاني منها بعض الجامعات دور في ذلك. كما أشارت لذلك دراسة العرم (٢٠٢٠) حيث هدفت دراستها إلى استكشاف التحديات التي تواجه التعليم العالي وأساليب حلها من منظور القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية. حيث أوضحت نتائج دراستها وجود درجة عالية من التحديات التي تواجه التعليم العالي من وجهة نظر الأكاديميين في قادة الجامعات الأردنية، وأبرزها الإنفاق على المجتمع وخدمة البحث والدراسات التطبيقية الهادفة إلى تعظيم كفاءة برامج التعليم وغيرها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: « ما مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية؟ »

للإجابة عن السؤال الأول تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتقدير، والترتب لمستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية بشكل عام، ولكل مجال من مجالات الدراسة. وذلك كما هو مُبيّن في جدول (١٥).

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
١.	القيادة	٢.١٩	٠.٧٢	١	متوسطة
٢.	الموارد البشرية	٢.١٢	٠.٧٠	٣	متوسطة
٣.	الإستراتيجية	٢.٠٨	٠.٦٦	٤	متوسطة
٤.	الثقافة التنظيمية	٢.١٢	٠.٦٧	٣	متوسطة
٥.	البعد المالي	٢.١٣	٠.٦٨	٢	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي	٢.١٣	٠.٦٥	متوسطة	

يبين من جدول (١٥) أنّ تقييم لدرجة مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، جاء بدرجة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.١٣)، وقد جاءت مجالات مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية وفقاً للترتيب الآتي: مجال القيادة في المرتبة الأولى ضمن تقييم (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.١٩)، ثم مجال البعد المالي في المرتبة الثانية ضمن تقييم (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.١٣)، ثم مجال الموارد البشرية ومجال الثقافة التنظيمية في المرتبة الثالثة ضمن تقييم (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.١٢)، ثم مجال الإستراتيجية في المرتبة الرابعة والأخيرة ضمن تقييم (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٢.٠٨).

ويمكن عزو ذلك إلى مستوى إدراك الإدارات الجامعية أهمية القيادة الفاعلة في تحقيق الاستراتيجية المطلوبة، وإلى محاولة الجامعات الأردنية تسخير جميع مقدراتها وامكاناتها في تطوير الجامعة حيث احتلت فقرة "يمتلك الإداري رؤية ثابتة متجددة" المرتبة الأولى ببعد القيادة وهذا يظهر إيمان الإدارات الجامعية بضرورة مرونة البيئة الجامعية لمساعدتها على حل المشكلات والتجديد والتغيير للأفضل، ومواجهة التحديات بإيجابية دون مقاومة، وإيمانها أن القيادة وأسلوبها الموقفي هو السبيل إلى الإصلاح والتطور. وقد جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة "يحصل رؤساء الأقسام على تحفيز من الجامعة" وقد تعزى هذه النتيجة إلى حاجة رؤساء الأقسام إلى نوع من التحفيز كنوع من الإهتمام والاعتراف لما يقومون به من انجازات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: «هل هناك علاقة بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية

لمبادئ القيادة الاستراتيجية على مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية؟»

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الإدارات

الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية على مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من

وجهة العاملين فيها، والجدول (٢٥) يوضح ذلك:

جدول (٣)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية على

مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية.

درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية					
المجالات	القيادة الاستراتيجية	البُعد الإداري	الأنظمة والقرارات	البُعد الأخلاقي	الأداء الكلي
القيادة	**٠.٨٦٩	**٠.٨٤٦	**٠.٨٤٦	**٠.٨٤٣	**٠.٩٠٧
الموارد البشرية	**٠.٨٠٣	**٠.٨٣٨	**٠.٨٥١	**٠.٨٥٩	**٠.٨٩٣
الإستراتيجية	**٠.٨٢٦	**٠.٨٠٠	**٠.٨٣١	**٠.٨١٩	**٠.٨٧٢
الثقافة التنظيمية	**٠.٨٠٠	**٠.٧٧٢	**٠.٧٧٢	**٠.٧٨٧	**٠.٨٣٤
البعد المالي	**٠.٨٣٣	**٠.٨١٦	**٠.٨٢٧	**٠.٨٢٧	**٠.٨٨٠
الأداء الكلي	**٠.٨٧٦	**٠.٨٦٤	**٠.٨٧٥	**٠.٨٧٥	**٠.٩٣٠

مستوى التميز التنظيمي

** دالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

يلاحظ من نتائج الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية على مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية قد بلغت (0.93) بمستوى دلالة (0.000) وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha = 0.01$)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغيرات القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية. كما كانت قيم معاملات الارتباط بين مجالات ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومجالات مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية جاءت جميعها مرتفعة مقولة وذات دلالة إحصائية، وهذا يعني وجود علاقة ارتباطية طردية ودالة إحصائياً بين جميع المجالات على أداتي الدراسة.

ويمكن عزو ذلك إلى أن:

- القيادة الاستراتيجية على التميز التنظيمي من خلال بعد القيادة: حيث تعتبر القيادة الاستراتيجية القوة التي تقود إلى التميز والميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما تم اثباته في الدراسة والتي احتل فيها بعد القيادة الرتبة الأولى على مستوى أبعاد التميز التنظيمي.
- كما ترى الباحثة أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على التميز التنظيمي من خلال بعد الموارد البشرية: فتسخير الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة في مصلحة المؤسسة يحتاج إلى قيادة استراتيجية فعالة لما يعكس ذلك على النهوض بأدائها التنظيمي، وقد لا تمتلك المؤسسة ما تمتلك من موارد، لكن وبتفكيرها الاستراتيجي تصنع المعجزات من الأشياء التي في حوزتها، كما رأينا في اليابان الدولة الشحيحة بالموارد المادية، التي أنتجت عقول حولت التراب إلى ذهب.
- كما ترى الباحثة أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على التميز التنظيمي من خلال بعد الاستراتيجية: من خلال تحديد صورة كاملة للخطة الاستراتيجية، فالقرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي والغاية والرؤية، ما هي إلا تطلعات لما تسعى المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل.

- كما ترى الباحثة أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على التميز التنظيمي من خلال بعد الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات التي تنتشر في المؤسسة، والتي تحكم كيفية تصرف الموظفين في المؤسسة. هذه القيم المشتركة لها تأثير قوي على الموظفين، وتملي كيف يرتدون ملابسهم ويتصرفون ويؤدون وظائفهم. كما تتضمن الثقافة التنظيمية توقعات المؤسسة وخبراتها وفلسفتها، وكذلك القيم التي توجه سلوك الأعضاء، ويتم التعبير عنها في الصورة الذاتية للأعضاء، والأعمال الداخلية، والتفاعلات مع العالم الخارجي، والتوقعات المستقبلية.

وترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية تبنى على المواقف والمعتقدات والعادات والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة التي تم تطويرها مع مرور الوقت والتي تعتبر سمة للمؤسسة.

- وترى الباحثة أن القيادة الاستراتيجية تؤثر على التميز التنظيمي من خلال البعد المالي: فأحد العوامل التي تساهم في تميز المؤسسة البعد المالي، الذي يدار بقيادة استراتيجية حكيمة، للحفاظ على سلامة النظام، الأمر الذي يتطلب توجيه واعى لرأس مال المؤسسة، فالاستقرار المالي يعطي المؤسسة ثقة عند المستفيدين، ولا شك أن قيمة ما تملكه المؤسسة من عوائد وأرباح يعتبر مؤشر للنجاح والتميز، حيث من خلال هذه العوائد تستطيع المؤسسة تقديم خدمات فريدة.

التوصيات

بناء على ما تم تقديمه في الإطار النظري والدراسات السابقة وما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بما يأتي:

١. أن تقوم الجامعات الأردنية بعقد دورات وندوات ومؤتمرات لنشر وتعزيز معنى القيادة الاستراتيجية وأهميتها في تطوير الأداء الإداري والوظيفي في الجامعات ومدى تأثيرها على المستوى التنظيمي فيها.

٢. أن تعزز الجامعات الأردنية دور العاملين في الجامعات بإعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم الأعمال الموكلة لديهم وذلك لينخروا قلوبًا وقلوبًا في الصالح العام للجامعات، لما يعزز ذلك من ثقتهم بنفسهم وحبهم للعمل.

٣. إجراء دراسة تتعلق بالتحديات التي تواجه الجامعات الأردنية لندرة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع.

المصادر والمراجع:

- الزهراني، ابراهيم بن حنش سعيد (٢٠١٨). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، المجلة الدولية للأبحاث التربوية. جامعة الإمارات : المجلد ٤٢ ، العدد ٢ ، نيسان.
- عياصرة، علي، وحجازين، عدنان موسى (٢٠٠٦). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، عمان : دار الحامد، الاردن.
- المصري، محمد عادل (٢٠١٥). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير منشورة، فلسطين :جامعة الأقصى.
- العميان، محمود سلمان (٢٠١٨). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان : دار وائل، الاردن.
- الحارثي، زايد بن عجير (٢٠٢٠). الإدارة في الجامعة فن وقيادة أم روتين وسيادة؟ مقالة، جريدة الجزيرة، السعودية.
- بن سالم، عبد الحكيم (٢٠١٨). أثر أساليب التميز التنظيمي على الأداء السياقي .دراسة حالة لصندوق الضمان الاجتماعي، جامعة بشارا : الجزائر.
- الشمري، ناصر عطا عياد (٢٠١٩). درجة فاعلية مديري المدارس في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في مدارس دولة الكويت من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت :الأردن.

-
- Fulmer, R., Stumpf, S., & Bleak, J. (٢٠٠٩). **The strategic development of high potential leaders. Strategy & Leadership.** Alliant International University
 - M. A.; Mahmood, R. B. (٢٠١٤). **A look into the underlying of the items that make up the organizational excellence and transformational leadership scales in higher education institutions in Nigeria.** Journal of Management Policies and Practices, ٢(٢), ٢٠٣-٢١٥.
 - Adler, P.S. , & Kwon, S-W. (٢٠٠٢). **Social capital: Prospects for a new concept.** Academy of Management Review, ٢٧, ١٧-٤٠.
 - pinar, musa (٢٠١٣). **Investigating the Impact of Organizational Excellence and Leadership on Achieving Business Performance.** An Exploratory Study of Turkish Firms. Valparaiso University (USA)
 - Ingram, Richard (٢٠١٥). **Ten basic responsibilities of nonprofit boards** (third ed.). Washington